

〈論 文〉

現代日本の労務管理と労働組合運動(6)

平 尾 武 久

目 次

- I 日本労務管理普遍性論の登場
 - II 労使一体化の進行と労務管理の「弾力化」
 - III 「減量経営」体制と労務管理
 - 1. 雇用調整の展開と労務管理の「合理化」
 - (1) 新日本製鉄の雇用調整と労務管理
 - (2) 三菱重工業の雇用調整と労務管理
 (以上 第8号)
 - 2. 能力主義管理の再編成と職場管理
 - (1) 職能資格制度の導入と企業内教育訓練体制の整備
 - (2) 職場小集団の編成と自主管理活動の浸透
 - (3) 人事考課の制度化と昇進・昇格管理の強化
 (以上 第9号)
 - 3. 「管理春闘」下の賃金管理とその変容
 - (1) 日経連の賃金政策の変化と年功賃金体系の再編成
 - (2) 賃金管理の展開と企業内賃金構造の特質
 - (3) 職能給付構想と賃金管理の展開
 (以上 第10号)
 - IV 大企業体制の再構築過程における労務管理と労働組合
 - 1. 日経連・財界の80年代戦略
 - 2. 民間大企業における労務政策の特徴
 - 3. 企業主義原理の浸透と日本的経営の特質
 - 4. 労務管理の展開と企業内労使関係の矛盾
 (以上 第11号)
 - V 「日本型企业社会」の確立と労務管理の変化
 - 1. 「競争社会」の組織化と能力主義管理の徹底
 - 2. 「豊かな労働者」像と「労働なきコーポラティズム」
 - VI ME 技術革新の進展と「労働の人間化」問題の台頭
 - 1. 労働内容の質的变化と中高年労働者の雇用管理の変容
 - 2. 中高年労働者の「排出」と雇用管理の能力主義化
 (以上 第12号)
 - 3. 企業内教育訓練の再検討と労働能率管理の刷新
 - (1) 能力開発管理の提唱とその具体化
 - (2) 自己啓発促進と新たな労働能率管理
 (以上 本 号)
 - 4. 職場作業組織の再編成と「労働の人間化」の展開
- (以下 次号)

3. 企業内教育訓練の再検討と労働能率管理の刷新

(1) 能力開発管理の提唱とその具体化

ME 技術革新のもとでの雇用管理の「能力主義化」の徹底とともにもう一つ注目しておかなければならないのは企業内教育訓練管理の動向である。そして、その特徴は、職務構造や職能要件の変化を背景として、これまで人材育成の基本とされてきた OJT, Off-JT からキャリア・ディベロプメント・プログラム (Career Development Program) への移行を軸に組織的・計画的な技能訓練・能力開発管理の展開に見いだすことができる。⁽⁴⁵⁾

日経連『ME 化の進展と企業の対応』(1984 年)は、「企業が準備する教育プログラムだけで、すべての従業員に ME 機器の技術進歩に

即応しうる適応力を付与することは實際上困難である」との観点から、「現に存在する職務のOJTのみでは、ME化によって新たに生まれる職務に通用する能力を十分に習得することもできにくい」としてコスト削減のためのOJT、Off-JTの再検討を提起するとともに、「ME機器導入職場の職務再設計」を軸に中高年層の再教育の必要性を強調した。⁽⁴⁶⁾

また、労働省・雇用促進事業団職業訓練研究センター企業内教育研究会も、「技術革新・中高年齢化と人材の有効活用に関する調査」(1982年3月)結果から、「技能訓練におけるOJT(職場内訓練)の効用が強調されるあまり、仕事をさせておけば技能は自然に身につくから特別の教育訓練は必要でないかのようにいう向きがあるが、教育訓練に力を入れている事業所とそうでない事業所との間には、変化に対する労働の適応力、仕事の改善能力に大きな格差を生じている」⁽⁴⁷⁾と指摘した。

同様に、雇用職業総合研究所報告書『マイクロエレクトロニクスの雇用に及ぼす影響について』(1984年4月)あるいは社会経済国民会議『メカトロ時代の雇用と参加』(1984年6月)などでも、「技能労働者のキャリア形成を考慮した独自の訓練プログラムや技能検定方式の確立」「中高年層に対する再教育システムの充実」といった新しい教育訓練・能力開発管理体系が具体的な労務政策として提案された。

さらに、労働科学研究所研究プロジェクトは、「高齢化社会における技術革新と労働の人間化」の実態調査をふまえ、ME化に関連する内容、例えば、「新しく導入された機械設備・

生産方式」「コンピュータの一般知識」「プログラミング」「機械設備の修理・保守」などの「学習に対するニーズが中高年齢者の間でも急速に高まっている」⁽⁴⁸⁾ことを明らかにした。そして、この調査では、ME技術革新のなかで、それに対応した自動機操作技術を労働者が習得し、システム化された機械設備を使いこなしてそれに適応していくための教育訓練の一つのあり方が示され、中高年齢者の教育訓練の機会均等を図り、その再教育の方法を工夫して「職場の実情にあわせて、柔軟に、実践的に取り組む」⁽⁴⁹⁾新たな能力開発管理が求められた。

このようなOJTの再検討という動向のなかで、日経連は、個々の労働者の配置転換、能力評価、昇進・昇格を含む総合的キャリア形成をめざす教育訓練計画としてのCDPを巨大企業に導入することによって「各職能を十分クリアするために必須のキャリア(職歴・職種経験)や教育訓練の目的・内容が明らかになるし、将来の進路を選択する際の判断材料があらかじめ明示される」⁽⁵⁰⁾という点で一貫してその運用に期待を寄せてきた。(表V-10)その意味で、CDPへの関心の高まりは、企業内教育訓練体系のなかに少数精鋭をめざす能力主義的「個別管理」を徹底しようとする企業

(45) この動向については、岡本秀昭「労使関係の環境変化と協定・協約—労働立法と雇用慣行の再編」『季刊労働法』第146号 1988年1月を参照されたい。

(46) 日経連ME小委員会報告「ME化の進展と企業の対応—職場の活性化と労使関係の安定を求めて—」1984年、『賃金と社会保障』第895・6号 1984年8月、130ページ。

(47) 企業内教育研究会『メカトロニクス時代の人材開発』大蔵省印刷局 1983年、まえがき4。これに関連しては、「職業訓練法」(1978年)を「職業能力開発促進法」(1985年10月施行)に改正して、ME化と高齢化にともなうキャリア・パターンの変化に対応する動きがみられたこと、また労働省・生涯職業能力開発研究会が「能力開発システム」としてOff-JTの重要性を提起したことなどが注目される。この点については、星村博文「職業能力の形成と企業社会」田沼肇編『労働運動と企業社会』大月書店 1993年を参照されたい。

(48) 鷲谷徹・進藤弘基・高橋祐吉・酒井一博「技術革新と労働の人間化—高齢化社会への対応をめざして—」労働科学研究所出版部 1989年、110ページ。

(49) 同上書、132ページ。高橋祐吉『企業社会と労働者』労働科学研究所出版部 1990年、第3章第2節。

表V-10 CDPのある企業 (%)

区 分	長期的な教育訓練計画 に基づいて労働者の能力 を開発する企業	事 務 職	技 術 職	現 業 職
調 査 産 業 計	[3.5] 100.0	16.3	13.8	10.9
5,000 人 以 上	[38.7] 100.0	34.9	24.8	14.7
1,000~4,999人	[19.0] 100.0	32.2	27.0	19.6
300~ 999人	[9.2] 100.0	28.2	24.2	17.5
100~ 299人	[3.9] 100.0	20.0	18.2	9.7
30~ 99人	[2.4] 100.0	6.7	5.4	7.8

(注) [] 内は、全企業のうち、長期的な教育訓練計画に基づいて労働者の能力を開発する企業の割合である。

(出所) 労働省『雇用管理調査』1984年、15ページ。

側の思惑にほかならなかった。

とはいえ、そのことはOJTの後退を意味するわけではない。むしろ、その動向は、「通常の業務活動のうちでしばしば行われている『注意を与え』、『状況を説明させ』、『結果を自己評価させる』などという諸々の行動が、そのまま能力開発となるように計画的・組織的に行われる」⁽⁵¹⁾いわば目標管理(Management by Objectives-MBO)の手法と結びついたOJTの意義を再確認するものであった。

(50) 日経連『春季労使交渉の手引き(1988年版)』日経連広報部 1988年、113ページ。この点については、友安一夫「現代経営における能力開発」津田真澄編『現代の労務管理と労使関係』有斐閣 1982年、85-87ページを参照されたい。一般にこのCDPの目的は、①定型業務遂行型から創造型の人材育成を目指す②個人の能力育成と潜在能力の発掘を図る③個人の能力拡大と視野の拡大を図る④個人の希望の実現(本人のやる気を引き出し、定着を高める)⑤職場の活性化を図ることである。(岡隆一郎・佐藤幸治・村田優一郎『時短時代の人事戦略』日本生産性本部 1994年、37-38ページ。)なお、CDPの企業内教育訓練管理上の意義については、黒田兼一「雇用管理」白木他石編著『現代人事労務管理論』八千代出版 1986年、174-176ページ、赤岡功・岸田民樹・中川多喜男『経営労務』有斐閣 1989年、208-210ページ、森五郎編『労務管理論』有斐閣双書 1993年版、107-109ページ、三原泰熙「日本の教育・訓練管理」佐護誉・安春植編著『労務管理の日韓比較』有斐閣 1993年などが参考になる。

(51) 山根常男・森岡清美他編『テキストブック社会学(4)職業』有斐閣 1977年、128ページ。

したがって、企業内教育訓練管理の見直しは、ME技術革新下における中高年労働者の適応問題をも視野に収めて職務遂行能力・業績向上に直結するOJTとCDPとを結合し、「職務編成・配置上の合理化・効率化とポスト不足などによる従業員のモラル問題との調整を図ろうとする」⁽⁵²⁾巨大企業の試みそのものであったといえよう。

こうして、ME技術革新の急進展は、労働者の必要技能に大きな影響を及ぼし、企業内人材育成・活用システムにその変容を迫ったが、それは、80年代前半のME化が巨大企業の生産部門を中心に技能の複合化・高度化をもたらした「特定職種の技能に熟達した熟練工から、技能行動を科学的知識と結びつけて理解し、それぞれの局面に対応して問題点を発見し、解決することのできる幅広い職業能力を有する高度技能者(テクニシャン)へと大きく変」⁽⁵³⁾えるという大企業技能工の広範な職務分担の実態を背景とするものであった。(図V-4)

いいかえれば、ME化による職場構造の「広がり」は、「ロボットに追われる労働者像」を

(52) 浪江巖「労務管理制度の動向」奥林康司編著『ME技術革新下での日本的経営』中央経済社 1986年、127-134ページ。

(53) 企業内教育研究会「新時代の企業内職業能力開発の課題と方向—新しい『学習企業』をめざして—」『労働時報』第38巻第1号 1985年1月、10-11ページ。

図 V-4 技能工のNC工作機職務分担の範囲
(事業所構成比)

	広い	中間	狭い	NA
総 数	26.5	40.1	22.5	11.0
1,000人以上	43.9	39.8	13.0	3.2
100～999人	30.5	40.7	21.0	7.9
30～99人	20.2	39.6	25.4	15.0

(注) ①起動、停止、監視、②測定、検査、記録、③プログラミング、④段階替え、調査、⑤故障予知、診断、⑥簡単な修理、⑦大きな修理
以上7項目のうち、技能工が5つ以上分担している場合は「広い」、「3つ又は4つ」の場合は「中間」、「一つ又は2つ」の場合は「狭い」とした。

(出所) 企業内教育研究会『メカトロニクス時代の人材開発』1983年、51ページ。

鮮明にして「新しい技能」の必要性を認識させることになった。嵯峨一郎氏は次のように指摘された。「ロボットの導入は、工場における熟練職種の在り方に大きな変化をもたらしており、これが青年、中高年労働者いずれに対しても、職場生活上の問題をつくりだしている。」と。⁽⁵⁴⁾だからこそ、それに危機感をつのらせた電機労連はME技術革新にたいする基本理念を「労働の人間化」におき、ME化による生産性向上の成果配分の獲得、労働時間短縮、労働条件の改善を戦略目標とし、具体的には、事前協議の徹底、ME化による人員削減を認めない、労働安全の確保を運動の柱として掲げるに至った。

こうした現状のなかで、日本の「多くの生産現場では、ME機器の導入に伴う技術革新の進展に対応して、技術者から生産現場の担当

者へ技術移転＝職務委譲を行うというダイナミズムを内包している」⁽⁵⁵⁾との認識に立脚して、「Off-JTを先行させつつOJTを強化し、技術者→保全員→作業員という職務委譲を進めるといふ、いわば『多層的職務委譲組織』を形成する」⁽⁵⁶⁾という企業内教育訓練の方向が打ち出されたことは周知のところである。

そして、ME化のもとでのこの「多層的職務委譲組織」の形成は、伊藤実氏によれば、熟練労働の「二極分化ではなく多能工化による『労働の人間化』」⁽⁵⁷⁾を可能にするものであった。つまり、「ME化が進み生産工程がシステム化されてくると、…オペレーション関係の職務内容を単純化させるが、プログラミングやメンテナンスに関連した職務内容を高度化するという特徴を持っている」のであって、「職務編成のやり方によって、労働の『二極分化』が発生したり、『労働の人間化』が進められたりする」⁽⁵⁸⁾という。しかも、「日本の多くの生産現場では、メカトロ化の進展に対して、技術者と技能者の緊密なコミュニケーション」⁽⁵⁹⁾が最大限利用され、企業内教育訓練管理も「技術者・経験者によるOJT」「多能工化・多台持ち教育」にシフトしているといわれた。⁽⁶⁰⁾

しかし、「技術者から生産現場担当者への技術移転」という「職務委譲型職務編成」のあり方のうちに「幅広いキャリア形成」の高い

(55) 伊藤実「技術革新の進展と多層的職務委譲組織」法政大学大原社会問題研究所編、前掲書、150ページ。

(56) 伊藤実「メカトロニクス化の進展と職場構造の変化」『日本労働協会雑誌』第294号 1983年10月号、18ページ。

(57) 伊藤実「ME化の進展と労働の二極化」『労働時報』第38巻第5号 1985年5月、24ページ。

(58) 同上論文、24ページ。

(59) 伊藤実「メカトロ化の日本の特質—熟練技能を排除した仏と温存した日本—」『エコノミスト』1985年11月19日号、31ページ。

(60)(61) 1)伊藤実「ME化の進展と労働の二極化」、28ページ。

(54) 嵯峨一郎「ロボットは職場をこう変えた—一日産自動車でみた追われる人々—」『エコノミスト』1982年8月3日号、14ページ。

可能性を見いだそうとされる伊藤氏の議論は、ME 化のもとでの企業内教育訓練管理の変化の全体像を正しく捉えているとは言い難いように思われる。なぜならば、ME 技術革新にともなう職務編成が多様な展開をとげるものである以上、伊藤氏も認めているように実際の職務編成に際しては雇用慣行、労働力構成、労務管理方針のインパクトが加わるのであって、「技術者主導型の職務編成から生産現場主導型の職務編成への移行」⁽⁶¹⁾によって一義的に「幅広いキャリア形成」が決まるとする把握の仕方には無理があるからである。

伊藤氏がフレキシブルな職場慣行が支配的な FMS における職務編成の実態を「多層的職務委譲組織」として規定してそれを重要視したのは、キャリア形成条件の複雑性を念頭においたことによるものと思われるが、かりに職場組織の「内部化」によってキャリア形成が行われたとしても、それは職務委譲(技術移転)の規定性を示しているというより、むしろ圧倒的大多数の低熟練下位職務を前提とする職場秩序維持のための「核労働力」にたいする労務政策という点にその本質があるといわなければならないだろう。

したがって、「能力主義の徹底」をつうじて具体化された CDP による現実の能力開発管理は、伊藤氏の想定とは反対に基本的には「労働の二極化」=多数低熟練職務の固定化という事態を特徴とした。⁽⁶²⁾そして、そうした職務

編成のあり方こそが、ME 化に即応した柔軟で効率的な要員配置、OJT や職場小集団活動によって多能工化・多台持ち化教育を可能とし、80年代前半の企業内教育訓練管理の再検討を促したといつてよいであろう。

もちろん、そうした職務編成の変化の問題だけが企業内教育訓練管理の見直し=新たな能力開発管理の台頭を求めたわけではない。日本生産性本部『労使関係白書』(1982年)は、「ME の導入によって生ずる新しい職種に必要とされる技能と在来型のそれとの質的相違が大きいとき、換言すれば OJT によって十分伝習できないほどに非連続的である場合には相互に異質な労働者集団が生まれ、これら相互のコミュニケーションが十分に育たないと、これまでの労使関係もまた変わらざるをえないのではないだろうか」と問題提起した上で、「一面企業の必要とする能力をもつ労働力の養成のためであるが、他面個々の労働者の職業能力を引き上げることによって雇用の安定性を高めるという目的をもっている」として、企業内労使関係安定の観点から教育訓練の質的变化の必然性を示唆した。⁽⁶³⁾

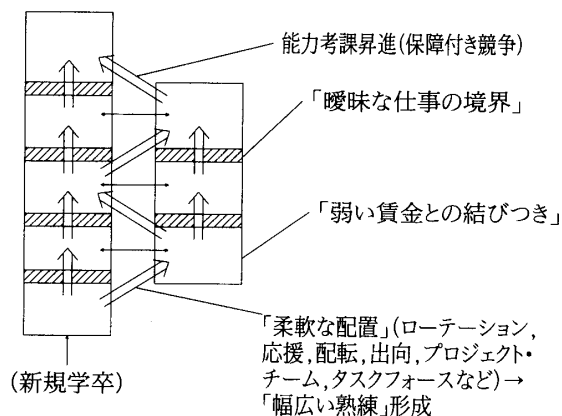
このような事態を背景として、日経連は、一方では、図 V-5 にみられるような日本の職場集団のもつ「仕事の境界(job duties)の曖昧さ」⁽⁶⁴⁾とその仕事の重なり合いを前提に OJT による「知的熟練の獲得」というキャリア形成と生産工程での異常への対処の重要性を強調し、他方では、その「幅広い熟練」の形成を基礎に職場の労働能率をも向上させるべく、とりわけ中高年労働者にたいして、CDP 体系による意識改革と再教育訓練の積み重ねをつうじて企業内教育訓練の「個人化」を推し進めようとした。

(62) この点については、さしあたり次の文献を参照されたい。青山茂樹「ME の進展と経営『合理化』の現局面—労働内容の質的变化と労働者意識を中心に—」『経済』第242号 1984年6月、高木督夫「ME 化と労働組合運動」『賃金と社会保障』第895・6号 1984年8月、川島威「ME 化・情報化の現局面と労働者への影響」『経済』第257号 1985年9月、浅川和幸「『無人化』ラインにおける労働過程・職場社会の研究」北海道大学教育学部産業教育計画研究施設研究報告第40号『大企業労働者の生活と文化における〈同化の中の異化〉』1992年。

(63) 日本生産性本部『労使関係白書—ME 革命と職場の労使関係』1982年、19-20ページ。

(64) 稲上毅「従業員と職場集団」間宏・北川隆吉編『経営と労働の社会学』東京大学出版会 1985年、66ページ。

図V-5 日本の「幅広い熟練」形成



(出所) 稲上毅「従業員と職場集団」間・北川編『経営と労働の社会学』東大出版会 1985年、68ページ。

企業内教育研究会『企業内教育にかんする調査研究報告書』(1985年)が、OJTとともに自己啓発や社外研修の比重の高まりを、生涯職業能力開発研究会が「人生の節目節目で、それぞれ短い期間でも仕事を離れてOff-JTで教育訓練を受けることが必要な時代に入っている」⁽⁶⁵⁾と指摘していることもこの動きに符合するものであった。

実際、労働省『事業所内教育訓練実態調査報告』(1982年11月)によれば、民間巨大企業はかなり計画的に能力開発に取り組んでおり、(表V-11)また、全日本能率連盟・通産省委託調査『サービス・情報経済化雇用調査研究報告書』(1983年3月)からも、この時期、巨大企業の生産技術部門や生産ライン部門を中心にME機器の導入にともなって企業内教育訓練・能力開発の拡充強化が図られたことがうかがわれる。(表V-12)そして、ME化の展開過程は、「工程や作業の改善を行うとともに、トラブルを現場サイドで迅速に処理して、生産工

程の安定と稼働率の向上を図るという能力」、いわば生産工程のシステム的管理能力をもち合わせた人材を「メカトロ時代の技能者像」として確定した。⁽⁶⁶⁾

これは、総じて、80年代半ばにかけての「第2次減量経営」の遂行のなかで、ME化の進展した生産現場における個別作業の自動化による人から機械への代替、作業の統一化、あるいは「多台持ち」への変更をつうじて配置従業員の削減が生じ、内部労働市場の深化という労務管理展開ともあいまって企業内再教育訓練—配置転換—労働能率向上—雇用確保という連鎖が重視されたことを意味するものであった。

それゆえ、日経連は、「OJT, Off-JT, それに自己啓発努力の三つが結合してはじめて積極的なME化への取り組みが推進される」として、技術変化にたいして「従業員自身が積極的にチャレンジし、自己啓発に取り組む姿勢を持つこと」⁽⁶⁷⁾「ME知識・技術を修得・活用し、ME化の進展にキャッチ・アップする」自己啓発努力を惜しまないことを職場小集団活動に求めた。⁽⁶⁸⁾

このように、職場小集団活動自体、そこに参加する労働者の「自己成長」「能力開発・能力育成」効果を期待され、OJTの有力な手段として位置づけられた。労働者の組織にたいする関わり方が、一方では、「限定的コミットメント」という性格を次第に強めて「個人主義化」「個性化」を進め、⁽⁶⁹⁾他方では、集団への参加や自己実現の達成が求められるなかで、民間巨大企業は、「新しい職場風土を形成

(65) 「座談会 新時代の生涯職業能力開発—職業能力の開発と評価—」『労働時報』第39巻第10号 1986年10月、9ページ(高梨晶氏の発言)。

(66) 伊藤実「メカトロ化の日本的特質」、33ページ。この具体的問題点については、平沼高「企業内教育・訓練管理の動向—ME技術革新及び能力開発事業との関連で—」木元進一郎編著『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部 1991年、同「日本的雇用慣行の変貌と企業内教育・訓練」明治大学企業経営研究会編『構造転換と企業経営』勁草書房 1993年が詳しい。

表V-11 教育訓練実施が計画的か否かの状況

(単位: %)

事業所規模	計	計画的に教育訓練を行っている	教育訓練計画を作成し、これに基づき行っている	段階的、体系的な教育訓練を意図している	教育訓練計画は作成していないが、計画的に行っている	必要な都度教育訓練を行っている
合 計	100.0	30.1	12.8	7.2	17.3	69.9
1,000人以上	100.0	85.2	69.0	53.3	16.2	14.8
300～900人	100.0	61.8	41.6	25.6	20.2	38.2

(注) 1. 1981年1年間の状況

2. 教育訓練を実施している事業所を100とした割合

(資料出所) 労働省「事業所内教育訓練実態調査」(1982年11月)

し、従業員の自律性を高め、意欲的な仕事への取り組みを進める小集団活動」⁽⁷⁰⁾を「組織開発」(Organization Development-OD)の名のもとにより高次の能力開発システムとして定着を図らなければならなかった。

ちなみに、①トヨタ自動車工業における「パーソナル・タッチPT運動」による能力開発のライン化と「トヨタマンの育成」、⁽⁷¹⁾(図V-6) ②「職場単位(溶接分科会、化成分科会など)に職場自体の管理や技術・技能あるいは周辺知識を身につけるコースが設けられた」⁽⁷²⁾本田技研工業鈴鹿工場における「ニュー・ホンダーNHサークル活動」と自己啓発、能力

表V-12 導入時期別教育訓練対象部門

(%)

対象部門 導入時期	生産技術	情報処理・その他の技術	保全	生産ライン	その他
昭和40年代	69.1	11.4	20.6	81.7	4.6
50～54年	61.5	7.5	26.2	78.1	2.7
55年以降	71.8	12.7	19.0	71.8	2.1
計	66.2	11.3	23.1	76.4	3.3

(出所) 全日本能率連盟『サービス・情報経済化雇用調査研究報告書』、伊藤実「メカトロニクス化の進展と職場構造の変化」『日本労働協会雑誌』第294号 1983年10月号、17ページ。

開発プログラム、(図V-7) ③目標管理・自己申告制度にそって配属された職場での育成・開発計画が実施された東京芝浦電気重電部門の最大拠点京浜工場におけるEPS (Evolution

(67) 日経連、前掲報告書、前掲誌、131ページ。経済同友会も次のように述べている。「MEの導入にあたっては新しい技術修得のための教育、及びさまざまな職種、職場環境への適応力を高め、配置転換や企業間の労働力移動を円滑にするための教育・訓練が必要である。しかしながら、こうした教育は、企業より与えられた受動的なもののみであってはならず、自己啓発など従業員の自主的対応も必要である。」と。(経済同友会「ME化の新段階をめざして—日本型成熟社会におけるマイクロエレクトロニクスの役割—」1983年2月、野見山真之編著「ME化と雇用問題」日本労働協会 1987年、274ページ。)

(68) 日経連、前掲報告書、前掲誌、132ページ。

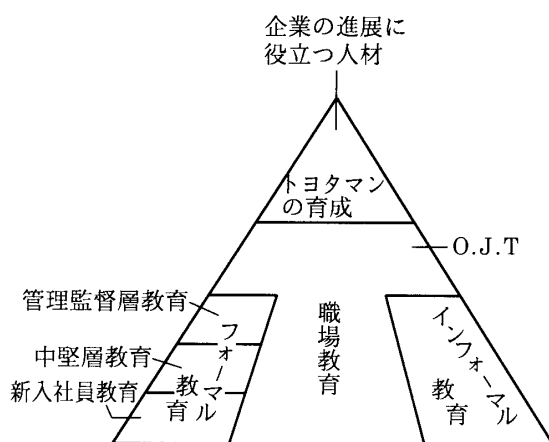
(69) 稲上毅「日本的雇用慣行・労使関係の変化と展望」労働大臣官房政策調査部編『日本的雇用慣行の変化と展望』(研究・報告編) 1987年、115-116ページ。

(70) 上田利男『小集団活動と職場の活性化』ぎょうせい 1988年、32ページ。

(71) 青木慧氏はこの現実を次のように述べた。「トヨタは全従業員の意識や生活の全面にわたって管理し、〈暖かい人間関係と安定した労使関係を支えとして、一人ひとりにやる気を起こさせ、能力の開発活用をはかり、ひいては会社の業績をあげ〉ているのである。」と。(青木慧『トヨタ—その実像』汐文社 1978年、131ページ。)

(72) 日刊工業新聞社工場管理編集部『ホンダの小集団活動』につかん書房 1980年、132ページ。浜岡政好氏によれば、自己啓発や親睦会への強制が主要な離職理由になっており、それにたいする労働者の反発が見られたという。(浜岡政好「工場調査—本田技研工業—『超発想経営』下の『合理化』と労働・生活苦の増大」労働者調査研究会編『シリーズ 労働者の状態3 自動車』新日本出版 1983年、164ページ。)

図V-6 「トヨタマンの育成」



(出所)上田利男『小集団活動と職場の活性化』
ぎょうせい 1988年、34ページ。

Products System)運動などはその典型であったといえよう。⁽⁷³⁾

こうして、日経連・財界による企業内教育訓練システムの再検討過程は、ME化を契機とする職場の職務構造の変化にともなう「ブルーカラー、ホワイトカラー二点中心型」⁽⁷⁴⁾労務管理への移行過程においてラインでの中核労働力への必要な技能教育を行うOJTの徹底と中高年労働者の戦力化を目指したCDP適用による自己啓発運動を梃子にME職場以外への職種転換教育の実施を促していくことになった。

(2) 自己啓発促進と新たな労働能率管理

以上のように、戦略的労務管理＝「人事トータルシステム」の核心部分として職場に密着した企業内教育訓練・能力開発管理がOJTを主体としつつも「小集団活動やQCサークル等の形で動機付けや参加意識と結び付いて」⁽⁷⁵⁾従業員意識を変え、その延長線上で「組織開発」も「戦略、管理者層、管理機能のからだ『トータルOD』」⁽⁷⁶⁾へと向かった。そして、この戦略的能力開発は、「進路の多様化と自己選択の拡大」と「キャリア・パス明示した教育訓練体系」を軸に、⁽⁷⁷⁾いわゆるパフォーマンス・コントロールに力点をおいた労働能率管理の刷新に重要な役割を果たすことになった。すなわち、企業内教育訓練・能力開発管理は、職能活用の多面化・多様化という観点から、能力主義的処遇を念頭においた自己啓発促進策をその軸心に据え、ME化に即応して、とくに自動車や電機など加工組立型産業での職場小集団活動による新しい労働能率管理の推進をとおして浸透していった。

例えば、自動車産業では、日産自動車工業がTQC運動の一環としてIE技法とりわけWF(ワーク・ファクター)法による標準時間の切り下げや複合能率概念にもとづく能率管理を実施し、目標設定による徹底した業績管理を内実とする生産性向上運動＝「P3運動」と連動させて「日産技能検定」による現場技能者教育を定着させた。⁽⁷⁸⁾これによって部分

(73) 本島国雄「東京芝浦電気の適正配置と職務開発」雇用促進振興会『高齢化時代の評価・育成・適正配置の実践』日経連広報部 1979年、131-134ページ。このTQC活動は、リーダー研修、QC教育、VA教育をつうじて労働者をコストダウンと効率化戦略に巻き込み、ラインごとの厳しい工数管理を可能にしたといわれる。(岡光博「工場調査—東京芝浦電気—『減量経営』下の『合理化』の実態と矛盾」労働者調査研究会編『シリーズ 労働者の状態2 電機』新日本出版 1983年、194-200ページ。)

(74) 兵頭伝「技術新時代の人事労務—伝統的職場秩序の変容にどう対処すべきか—」『経営者』1983年12月号、23ページ。

(75) 竹森一正「生産体系においてマイクロエレクトロニクスが人的資源の向上に及ぼす影響—わが国における工場自動化に関する経験的考察—」水野正一・真継隆・Th.ダムス編著『ME化の現状と雇用問題—日本と西ドイツの比較研究—』名古屋大学出版会 1986年、72ページ。

(76) 土方文一郎「意識変革と能力開発」『経営者』第36巻第12号 1982年12月、17ページ。

(77) 清水勤「能力開発問題」『経営者』第38巻第4号 1984年4月、29-30ページ。

(78) 自動車産業研究会「自動車産業における『ME革命』と労働者(上)—日産自動車の生産・経営・労働者支配体制—」『経済』第240号、195-198ページ。

図V-7 本田技研工業の教育と自己啓発プログラム

		M U S T	W A S T
サ ー ク ル の 質 を 高 め よ う	1. 教育と啓発		
	1. サークルリーダーの研修	○	
	2. サークルニュースの発行	○	
	3. レベルアップのためのマニュアル作成	○	
	4. 優秀サークル発表会を行なう。		○
	5. 各種委員会活動および指導員・技主・主任のサークル活動（各課1サークルはMUST）の推進と発表を行なう	○	
	6. 間接部門では①的なテーマを積極的に取り入れる	○	
	7. NHサークル活動の必要性和意義のPR・徹底	○	
	8. テーマUPのしかたについて教育する (ex…前後工程にまたがるテーマ等)		○
	9. 委員会の役割分担の明確化	○	
	10. QC教育との連携をとる		○
	11. 他SSの発表会・QC外部交流会にリーダーを参加させる		○

(出所) 日刊工業『ホンダの小集団活動』につかん書房 1980年, 108ページより。

的とはいえ、「社内のみならず社外でも様々な教育を受け、コンピュータやロボット全体のシステムについての知識を身のつけ」、「大学卒の技術者が新たな設備を開発・導入する場合でも、現場の保全要員の意見を無視するわけにはいかない」といわれるような「新しいタイプ」の労働者が創出された。⁽⁷⁹⁾

電機産業では、JIL(Job Enlargement)生産方式の導入で知られる三菱電機中津川製作所飯田工場が職場小集団活動再編成の一環として図V-8のようなSkill Life Planによる自己啓発運動を展開した。同製作所勤務部主事の市岡大平氏によれば、職場内における若年労働力層にたいする「創造的人間教育」のシステムをつうじて、「個人の成長と働きがいによる自立を折り込んだ新しい理念の小集団活動は、工場のなかで想像以上に理解され、受け入れられ」⁽⁸⁰⁾たという。

また、東芝では、フレキシブル自動化生産システム(FAPS)の導入に先立って、「人の有効活用こそ人事の基本」という観点からCDPと目標管理とを結びつけ、表V-13のような「新職務開発パターン」を基礎として再設計・再開された電算機操作、半導体ICの組立・検査、カラー・ブラウン管の出荷検査、家電小型部品の包装などの職務への計画的なローテーション、あるいはリビング・サービス社や専門工場の職場への転出にむけた中高年労働者層の能力開発・再教育制度が運用された。⁽⁸¹⁾

さらに、三菱電機名古屋製作所では、「工場内電子技術学校」を設置し、複数の作業内容に精通して操作できる、いわゆる「ワンマン・

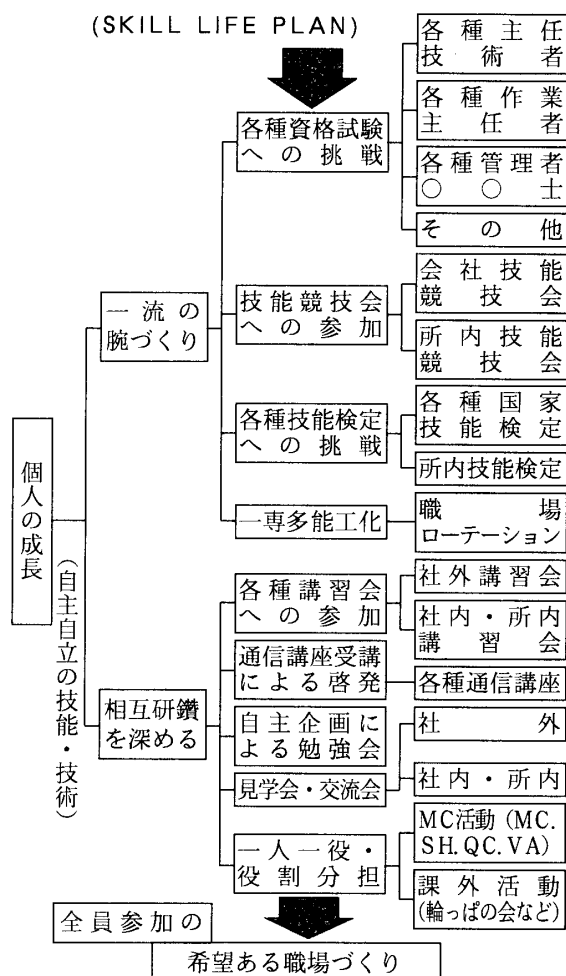
(80) 市岡大平「自主管理体制で創造的人間を育成」『経営者』第35巻第11号 1981年11月, 58ページ。

(81) 本島国雄, 前掲論文, 138-142ページ。

(82) 北村龍行, 前掲論文, 18ページ。

(79) 嵯峨一郎, 前掲論文, 14ページ。

図V-8 三菱電機のSL計画



(出所)日経連『経営者』第35巻第11号 1981年11月、56ページ。

マルチ化」による本格的な多能工養成が具体化された。⁽⁸²⁾

こうしてみると労働能率管理の刷新が強調されたのは、日本産業用ロボット工業会が『産業用ロボット長期需要予測報告書』(1980年3月)で指摘したように、製造工程における労働者の高齢化が進んだこと、⁽⁸³⁾(図V-9)あるいは電機労連「マイクロエレクトロニクス調査」が明らかにしたようにME技術革新下における基幹労働力の「若年化」傾向、つまり

(82) 剣持一巳「産業ロボットの社会問題」『月刊労働問題』第285号 1981年3月、92ページ。

は「中高年労働者を新しい労働手段の直接使用者から全面的に排除するという状況を生み出し」⁽⁸⁴⁾たことの帰結でもあった。(表V-14)

したがって、効率的で弾力的な生産システムを絶対視するパフォーマンス・コントロールが展開するなか、能力開発の名のもとに従業員の意識改革と自己啓発意欲の喚起を新たな任務とするに至った工場・職場の全職制は、労働者が自らの意思で目標設定に参加しその達成に努力するという「チャレンジ・システム」に労働能率管理の刷新を託すとともに自らもそれによって業績管理制度の枠組みのなかに引き込まれることになった。

いいかえれば、巨大企業の大職制は、「QC活動、ZD運動、生産性向上運動等の小集団活動の場を通じて、従業員をその集団の一員として活躍させることによって、企業への帰属意識を高め、自己の所属集団をより向上させようとする自発的意欲を引き出す」⁽⁸⁵⁾使命を背負ったといつてよいであろう。例えば、日本電装では、図V-10のような監督者教育を軸とする階層別教育体系のもと「社員の自己啓発責任、管理者の部下育成責任、管理者の職場活性化責任の全社的徹底」⁽⁸⁶⁾が展開された。

しかし、OJTにかかわるこの職場小集団活動が問題を孕んでいたことはいうまでもない。つまり、それにたいしては、「一条乱れずを追うあまり、社員の自主性を殺す過剰管理症があちこちの企業にはびこりだした。おまけに利益重視の行き過ぎから、社員の生活にシワ寄せする生活貧困症も流行の兆しをみせてい

(84) 成瀬龍夫「職場生活のパラダイム転換」基礎経済科学研究所『講座 構造転換2 変わる労働と生活』青木書店 1987年、57ページ。この点については嵯峨一郎「自動車産業にみる産業ロボットの実態」『エコノミスト』1980年11月11日号を参照されたい。

(85) 日経連、前掲報告書、前掲誌、132ページ。

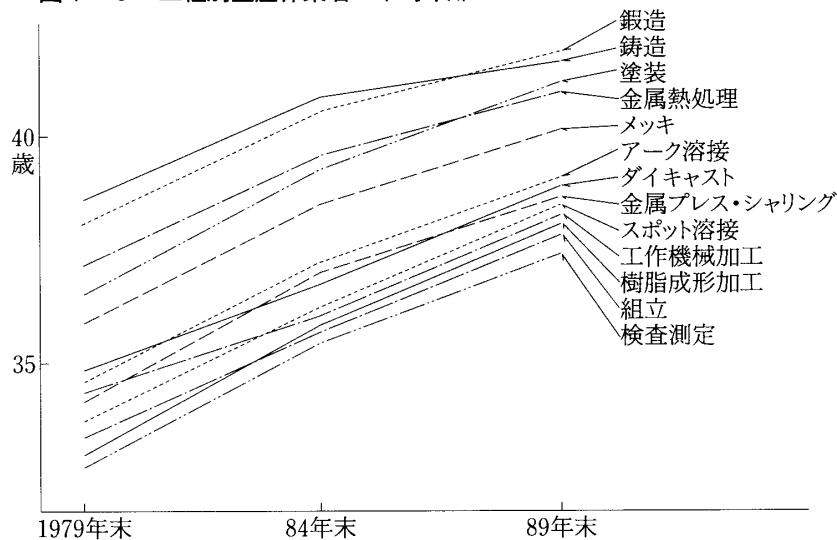
(86) 丸本洋之助「教育訓練—日本電装の技能職を中心に—」『労働時報』第38巻第4号 1985年4月、47ページ。

表V-13 東芝の「新職務開発パターン」

パターン	内 容
職務ヨコワリ型	種類は異なるが複雑困難性は同じである職務を集める
職務タテワリ型	種類は異なり、かつ、より困難で複雑な職務を積み上げる
職務循環型	一つの製品なりプロジェクトを始めから終りまで同一人が追っていく
ペア(トリオ)職務型	2～3人で組んでプロジェクトに当たる場合、職務分担を主縦型にするのではなく相互の適正を活かして対動的に職務を分割する
職務マトリックス型	組織を構成する各メンバーが機能別に交互にリーダーとなって、他の担当者を指導する
プロジェクトチーム職務型	ペア(トリオ)型をさらに組織の成員全体に対し適用したもので、従来のピラミッド型職務構成から脱却して応職応能的に職務を分割する

(出所)雇用振興協会『高齢化時代の評価・育成・適正・配置の実際』日経連広報部 1979年、140ページ。

図V-9 工程別生産作業者の平均年齢



(出所) 日本産業用ロボット工業会「産業用ロボット長期需要予測報告書」1980年3月、剣持一巳「産業ロボットの社会問題」『月刊労働問題』第285号 1981年3月、92ページ。

る。低成長下の生き残り策がついに企業を窒息させる酸欠経営の危機を生む⁽⁸⁷⁾といった批判がなされた。

というのは、その内実が図V-11にみられるような「労働強化のスパイラル」そのものであり、「活用の論理」に立った自己啓発促進策は、結果として大多数の中高年労働者層の「応援要員化」ととどまらず、作業条件設定や労働時間・勤務体制、さらには労働安全衛

生に至るまで「非人間的」要素を蓄積したからにほかならない。

例えば、日産自動車工業村山工場では、一方で、溶接作業を中心とする車体・車軸生産職場で人員を削減し、(表V-15)他方では、全社員を対象に原価低減にむけた提案運動、労働能力を高めるための「ハツラツ運動」などが繰り広げられるとともに、出勤・休暇管

(87) 『日経ビジネス』1983年10月3日号。

(88) 桃井克朗「日産自動車の経営戦略と『合理化』」『賃金と社会保障』第878号 1983年11月下旬、17ページ。

図V-10 日本電装の階層別教育

M ₁	部長	管理職教育	部長教育	新任研修 社長講話 副社長講話 講演 原価管理	既任研修 国際環境 先端技術 T Q C 社外セミナー派遣
M ₂	次長		次長教育	新任研修 社長講話 副社長講話 講演 戦略思考	既任研修 K T 法 事例研究 社外セミナー派遣
M ₃	課長		課長教育	新任研修 社長講話 専務講話 T Q C 部下育成	既任研修 事例研究 社外セミナー派遣 自己革新
S ₁		監督職教育		課長昇格前研修	
S ₂	係長		係長教育	新任研修 社長講話 専務講話 業務講座 リーダーシップ	既任研修 産業民主主義と部下指導 産業民主主義と部下指導 職場の活性化の方法
				係長昇格前研修	係長昇格前研修
S ₃	班長		班長教育	新任研修 社長講話 専務講話 業務講座	既任研修 問題解決手法 社史と社是の精神 政治・経済情勢と企業人
				班長昇格前研修	
J ₁		担当職教育	中堅職教育	中堅研修	中堅研修
J ₂				大卒産業人研修	
T			初級職教育	高卒産業人研修	高卒産業人研修
—		新入社員教育		新入社員研修	新入社員研修
等級	役職	教育名		事務技術系研修	技能系研修

(出所)労働省『労働時報』第38巻第4号 1985年4月、49ページ。

理の強化や工場間・職場間応援、あるいは新日鉄、日本鋼管からの「実習労働者」受け入れも具体化された。⁽⁸⁸⁾

また、ある金属機械企業では、表V-16の

ようにフレキシブル・マニファクチャリング・システム(FMS)導入によって人員を従来の9分の1にまで減らして労働密度を高めた。⁽⁸⁹⁾

さらに、電機労連の調査によれば、ある重

(88) 田中清太郎「金属機械産業の技術革新『合理化』の現段階」『同上誌』、24-27ページ。

(89) 森野守「技術革新で激変する電機職場と提言」『同上誌』、30ページ。

(单位:%)

(出所)電機労連『調査時報』第182号「特集・マイクロエレクトロニクス影響調査報告1(1983年7月), 基礎経済科学研究所『変わる労働と生活』青木書店 1987年, 57ページ。

(91) 日本生産性本部『労使関係白書』1982年，28ページ。

表V-16 某社のFMS導入による効果(計画)

	従来方式	FMS	比 較
機 械 台 数	54台	13台	1/4
時間(22日/月)	176Hr/月	528Hr/月 (1シフト有人) (2シフト無人)	3倍
稼働率	67%	93%	1.38倍
人 員	27人	3人	1/9

(出所)『資金と社会保障』第877号 1983年11月上旬,
25ページ。

どうりであった。そして、それが、いわゆる労働者の「疑似共同体意識」⁽⁹²⁾の持続に支えられたものであったことはいうまでもない。

こうしたなかで、「ME 革命下の中高年労働者は、習得した技能を受け付けない職場の新型機械と自分が無知で無力な存在だと思い知らされる電子技術の新知識に追いつめられ」ながら、「自分の居場所を見失い、立ちすくみ始めている」とさえいわれた。⁽⁹³⁾それは、多くの中高年労働者が中高年対策としての出向・配転・再教育に苦悶しながらもそれを甘受する際に、「いままでの経験がいかせる仕事ならば」という条件を付している点からもくみ取ることができよう。(図V-12)

このような企業内教育訓練管理再検討の過程における民間巨大企業の「日本的人材育成システム」づくりは、従来の「属性」に重きをおいた平等主義的な「層別一括管理」から実力主義に徹した「個別管理」への質的变化と軸を一にしたもので、経営者がこれまで享受してきた「知的にも技能的にも、精神的に

も企業の好みどおりの労働者を作れるという魅力」⁽⁹⁴⁾をME技術革新下でも追求したいという経営者の労務管理的要請に応えるとともに、その実現の過程をつうじて部門・全社教育、自己啓発と一体化した能力開発の浸透と「OJT 先進国日本」の名を欲しいままにした。

そして、こうした現実に対応するかのようには、80年代半ばには、企業内生涯教育体制の構築による人材の育成、キャリア形成が経営戦略の要であるとの認識が民間巨大企業のなかに広がりを見せ、企業内教育訓練体系への賛美の聲がしきりに聞かれるようになった。

ところで、大企業労働者のキャリア形成における「OJT 先進性」を説くことによって日本の企業内教育訓練管理のあり方を肯定的に評価する議論として小池和男氏の所論があることは周知のところである。

小池氏によれば、「自分の職場のなかの主な持ち場はもとより、幅広く経験することによって、生産の仕組みを理解」⁽⁹⁵⁾し、それによる「深い内部化」が経営の恣意を許さない「マギレのないルール」を欠いた「配置の柔構造」を支えている。小池氏は、新しいシステムとしての「OJT のもとでは、技能の獲得は、かかっていかなる仕事に配属されるか、いかなるキャリアを形成するかによる」⁽⁹⁶⁾として「キャリア拡大」の問題一点に議論を収斂させ、それを「ブルーカラーのホワイトカラー化、知的熟練」論として展開された。氏にとって、これこそがME技術革新下での「日本の貴重な持ち味」にほかならなかった。⁽⁹⁷⁾

いわゆる「配置の柔構造」の核心をOJTに

(92) 経済同友会がいうように、「個人の生活は、ほぼ全面的に企業に内包され、個人は精神的も企業と一体感を持ち、社会との関連は常に企業を通して行われてきた」。(経済同友会『日本型成熟社会の構築をめざして』1981年。)この点については、山科三郎「労働運動に人間の尊厳の原理を一階級的連帯の再生のために」『賃金と社会保障』第879号 1983年12月上旬, 108-109ページ。

(93) 北村龍行「配転と再教育に苦悶する現場の熟練工—三菱電機名古屋ME化の主役たち—」『エコノミスト』1982年8月3日号, 19ページ。

(94) 中西洋「採用管理」薄信一・氏原正治郎編『講座日本の労働問題—労務管理』弘文堂 1961年, 83ページ。

(95) 小池和男「内部労働市場」今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社 1982年, 102ページ。

(96) 小池和男「わが国労資関係の特質と変化への対応」『日本労働協会雑誌』第207号 1976年, 61ページ。

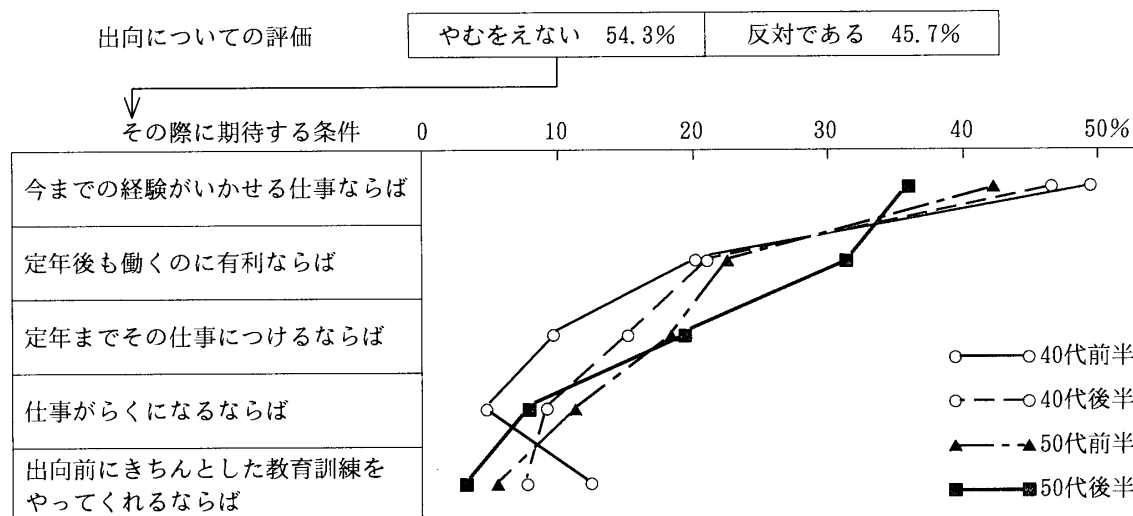
表V-17 電機産業の個人最高残業時間

	82年 4 月		6 月	
	時間	内 容	時間	内 容
〈総合〉				
A 社	154.7	ルームエアコン量産	144.7	ルームエアコン用マイコン開発
B 社	184.0	品質保障業務	192.0	同 左
D 社	216	—	141	—
〈重電〉				
B 社	230.0	—	256.6	—
C 社	108	設 計	240	検査 (出張検査ふくむ)
〈通信〉				
A 社	191.0	新規プログラム開発	205.0	同 左
C 社	226.5	デバック	175.0	同 左
〈家電〉				
A 社	146	オーディオ技術設計開発	114	アモルトン製造管理
〈音響〉				
B 社	174	ソフト研究	176.5	設 計

(注) 電機労連調査による

(出所)『賃金と社会保障』第878号 1983年11月上旬, 29ページ。

図V-12 中高年対策としての出向についての意識 (1981年2月3日 電機労連)



(出所)『賃金と社会保障』第873号 1983年9月上旬, 60ページ。

(97) 小池和男「マイクロエレクトロニクス機械と知的熟練」同編著『現代の人材形成—能力開発をさぐる—』ミネルヴァ書房 1986年, 141ページ。なお、この点について、「小池理論のハード・コアは、熟練論(『知的熟練』)にある」としてその根本的批判を試みられた野村正實氏の議論は注目すべきものである。(同『熟練と分業—日本企業とテイラー主義』御茶の水書房 1993年)

求める小池氏のこの基本視角はそれ自体説得的であり、70年代半ば以降のすぐれた人材形成システムとしての企業内教育訓練管理のありようを見事に捉えた。それゆえに、多くの論者は、「OJTを中心とした幅広く柔軟な技能形成が日本でおこなわれている」という小池氏の主張についてはそれを承認している⁽⁹⁸⁾とさえいわれた。しかし、氏にあっては、キャリ

ア形成の意義とその必然性に言及されるに際して、日本の大企業職場における単調・反復的労働とその作業組織のあり方が示す現実の矛盾から乖離して、日本のキャリア形成がいかにすぐれたものであるかという点を強調しすぎているように私には思える。

問題は、「キャリア拡大」について、小池氏が、「OJTの普及を前提とすれば、キャリアの形成を通じた平等化がありうる」⁽⁹⁹⁾といわれる場合、氏が、その内実を職務範囲の確定や職務群内の序列づけなど総じて職務編成をめぐる労使のせめぎあいの可能性と関連づけて言及していないことである。つまり、氏は、キャリア形成にかかわる労働者間競争の实在や労働者の慣行の不在の実態をすべて「キャリアの拡大」=「すぐれた人材形成のシステム」の展開に包摂しきってしまわれるのである。

したがって、ME技術革新の過程では、かつて熊沢誠氏が指摘されたように、実際に「熟練や知識が不可欠でない仕事、あまり裁量権を与えられていない仕事の方が多い」という、いわゆる「上薄下厚型職務構造」が厳存するとき、⁽¹⁰⁰⁾「本工のキャリアがその上位、下位の役割をそのなかに取り込めば、キャリアを通じた役割の構造は平等化」⁽¹⁰¹⁾するという小池氏の主張は支持しうるであろうか。

この点について、氏は、自らの観察結果から「本工の平工間では上薄下厚が少な」く、「かなり平等に移動し、あるいは藉すに年数をもってすれば、平工の上位の仕事にほとんどの労働者が到達する」⁽¹⁰²⁾といわれる。とは

いえ、ME化の技術的インパクトが基本的には生産現場における「労働の二極化」に強く作用するとすれば、「多数の低熟練職務がそのまま特定労働者の職務として固定化」⁽¹⁰³⁾されて企業内教育訓練もなされず、いわゆる「押しボタン工」化の可能性は大きいといわなければならない。

日産自動車工業村山工場における職場の実態を報告した塩見祐介氏の次のような発言はそれを示唆するものであろう。「熟練が解体されたのは、いうなれば、従来、組み立て治具やマニュアルのスポットウェルダーなんかを使っていた、いまでいえば中高年の労働者のそれが解体されてきている。…いま現場の技能員にたいしては、さまざまな動機付かがさかんにやられています。全体として、直接の技能員の労働というのは『機械に従属させられている労働』という性格には変わりありませんからね。若干、保全部署なんかへ実習にいて、少し機械についての知識を得るんだけど、それで労働が高度化したかというところほとんど進歩がないという状況だと思います。」⁽¹⁰⁴⁾

だとすれば、小池氏が「OJTの重要性、中心的役割はなんらゆるがない」⁽¹⁰⁵⁾ことを強調されればされるほど、やはり、依然として「排他的なまでに『キャリア拡大』にのめり込んでいるという印象はまぬがれない」⁽¹⁰⁶⁾だろう。

そうした意味において、雇用問題政策会議が「雇用問題におけるマイクロエレクトロニクス化への対応のあり方について」と題する

(98) 野村正實，同上書，61ページ。

(99) 小池和男「わが国労資関係の特質と変化への対応」，65ページ。

(100) 熊沢誠「配置の柔構造と労働者の競争—小池和男『わが国労資関係の特質と変化への対応』よせて—」『日本労働協会雑誌』第214号 1977年1月，8ページ。

(101) 小池和男「わが国労資関係の特質と変化への対応」，65ページ。

(102) 小池和男「企業別組合の発言力—熊沢誠氏の批判に答えて—」『日本労働協会雑誌』第217号 1977年4月，35ページ。

(103) 高木督夫，前掲論文，49ページ。

(104) 「座談会 ロボットで職場はどう変わった」『経済』第219号 1982年7月，31ページ。

(105) 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社 1991年，71-72ページ。

(106) 熊沢誠，前掲論文，8ページ。

報告(1984年4月)で、「ME 化に伴って生ずる新たな技術・技能体系に即した労働者の生涯にわたる段階的体系的なキャリア形成に対応して、企業内外の教育訓練の体制を確立する」⁽¹⁰⁷⁾方向を、また「ME と労働に関する国際シンポジウム」(1985年9月)が「ME 知識、技能を仕事を通じて段階的に獲得し、それにとともにより高度な仕事につくことができるような職務編成、キャリア形成のルール」⁽¹⁰⁸⁾づくりを提唱したにもかかわらず、これら民間巨大企業の能力開発管理は、作業組織と職務内容の改善、基本的作業条件の見直しによる中高年年齢者層の職域拡大や「職務設計」への積極的参加という「労働の人間化」の方向で企業内教育訓練のあり方が具体化されたとはとうてい言い難いものであった。

むしろ、能力開発管理の現実的展開は、一貫して職務遂行能力・業績向上に直結したOJT を軸に「能力主義の徹底化」を追求したものにほかならなかった。

それだけに、ME 技術革新を内包して展開した「人事トータルシステム」の動向は、結果として「一方で高い活力と深い疲弊を生み出すとともに、他方では、労働者を企業に同化させて視野狭窄的な『私民』主義者に変質させること」⁽¹⁰⁹⁾になったのである。

(未完)

(107) 白井晋太郎「マイクロエレクトロニクス(ME)と労働に関する国際シンポジウム」『労働時報』第38巻第12号 1985年2月、35ページ。

(108) 雇用問題政策会議「雇用問題におけるマイクロエレクトロニクス化への対応のあり方について」『労働時報』第37巻第7号 1984年7月、23ページ。

(109) 高橋祐吉「現代日本の企業社会と賃金・昇進管理」『現代日本の労務管理』(社会政策学会年報 第36集) 1992年、31ページ。